



3 分钟带你了解数字化 业绩管理



这是中国某钢铁企业业绩管理的真实画面。每天凌晨 5 点，30 多名财务和统计人员就忙开了，他们用白板、纸质报表与 Excel 表格来搜集和计算当日指标，早上 8 点前需要将 5 家工厂的日降本额呈报给首席运营官。

再来看某化工企业。这家企业正着力推动精益管理，但每个持续改进项目需要用 30% 的时间做基础数据的梳理和计算工作，以及核对各职能部门的数据并保持口径统一。即便引入了 ERP、MES 等工厂信息化基础系统，仍然要花费大量时间反复沟通有关数据的各种问题。

以上两例来自我们对中国制造业企业的实地调研。基于我们长期服务中国制造业企业的经验和心得，我们观察到，繁琐、复杂、低效正是大多数大型制造企业，尤其是钢铁、化工企业现行业绩管理的普遍痛点。那么，一套行之有效的业绩管理体系应具备什么要素？应该如何打造这样一套体系？我们认为，数字化业绩管理是拉动企业的绩效引擎，未来它将帮助大型制造企业，特别是钢铁、化工等连续流企业叩开工业 4.0 时代的转型之门，并且成为企业开启物联网、高阶分析甚至人工智能转型之旅的基石。

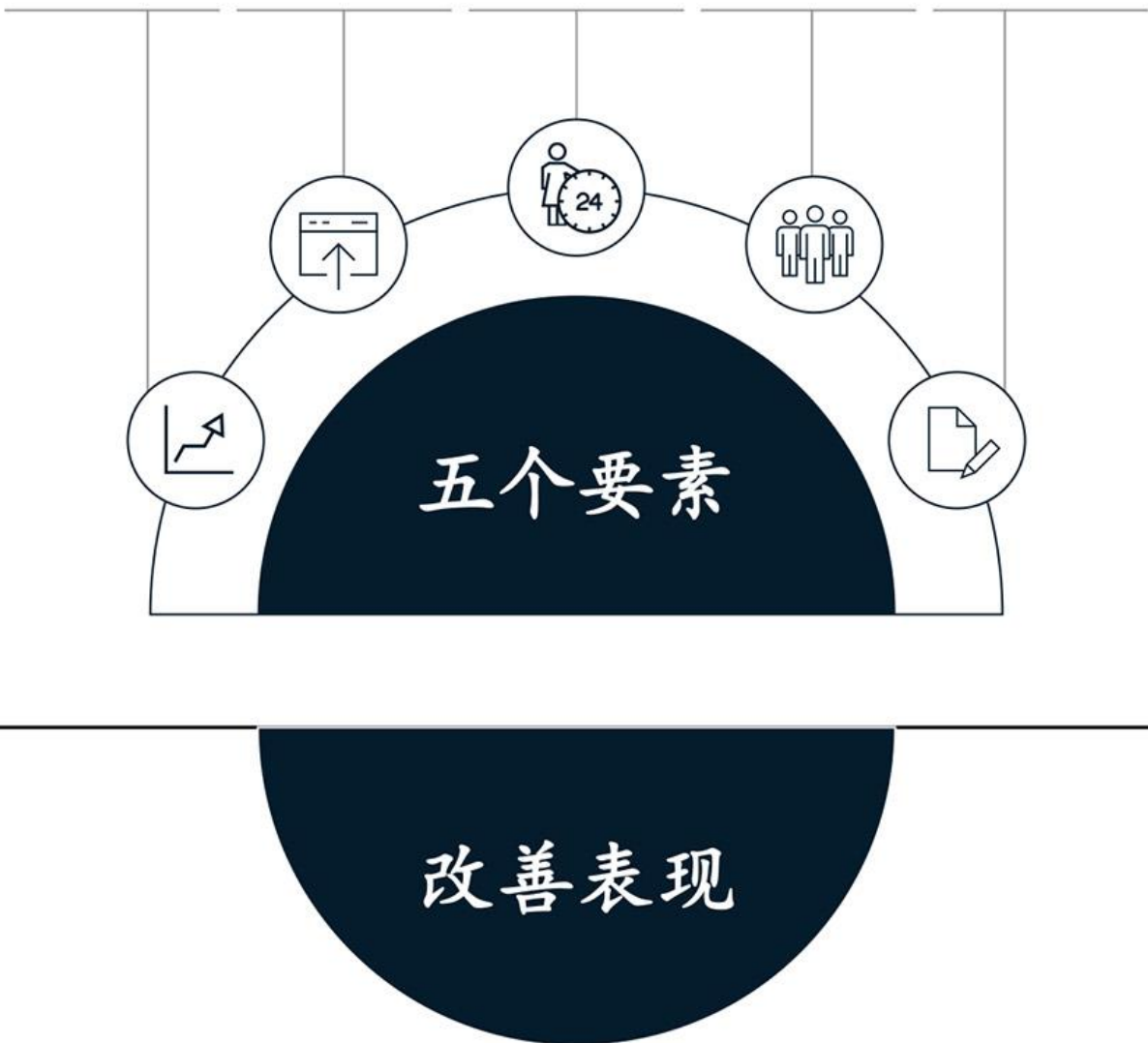
到底什么是有效的业绩管理？

一套行之有效的业绩管理体系必备五个要素：对的数据、对的来源、对的时间与地点、对的人和对的决策（图表 1）。这样一套业绩管理体系可通过标准工作流程收集并展现多个数据来源的数据，帮助管理者切实把握现状，做出决策，并加以有效实施。

图表1

有效的业绩管理体系必备五个要素

对的数据	对的来源	对的时间 和地点	对的人	对的决策
运营流程、设备和业绩等数据，帮助理解预防损失	以最合适的频次从最合适的来源获取数据	通过标准的工作流程将数据交到决策者手中，及时做出正确决策	具有决策能力和权力的领导者从数据获得洞见，做出更好的决策，改善组织业绩	数据带来的洞见在一线沟通、贯彻和执行，并取得持续的改善效果



为什么我们要谈数字化？

如何建立这样一套体系？我们发现，如果沿用传统方式，将很难落实上述五个要素。数字化可赋予传统业绩管理新的价值（图表 2），形成具备跨区域实时对标、高效及时的数据分析、“专业的人干专业的事”及大团队合作的管理闭环。

图表2

数字化赋予传统业绩管理以更大价值

	传统业绩管理	数字化业绩管理
 数据	无法彻底解决地域差异——我的工厂不一样	KPI在区域之间可以被公平地比较
 来源	需要花费大量的人力和物力统计数据	只需极少的人工操作就可自动生成报告，且数据来源统一可靠
 时间和地点	结果数据滞后	实时数据警报，将问题解决在当下
 人	通常因负责人过于繁忙无法开展有效的业绩对话	任意时间、任意地点和任何人可开展业绩对话
	一旦出现变化难以追踪	数字化的鱼骨刺图和闭环举措追踪系统 保证所有业绩

数字化业绩管理有哪些突破性应用？

数字化业绩管理绝非只是用数字化工具将业绩管理的各个环节电子化就行了，相反，管理者需要对业绩管理的每个环节进行深入思考并保证落实。在这方面，我们从领先企业的数字化业绩管理实践中，归纳出五类突破性应用。

第一类：设备直联。通过工业物联网 IoT 仪器仪表直接完成数据抽取、清理、分析与展现，形成工厂内部唯一的信息来源，避免任何数据结果的二次处理，同时为未来的大数据分析积累宝贵的原始数据。

第二类：实时根因。一旦问题发生，要由掌握实际情况的员工或一线管理者在线填写或选择根因。这是积累原始数据的有效方法。基于数据的统计基础，管理人员能更好指导一线员工进行问题的深入分析。

第三类：动态基线。将产品信息与设备的原料、能源消耗相结合，动态计算不同产品组合下工序物耗与能耗的基础，更加准确地呈现偏差。

第四类：问题上升。按照指标偏离的频率、次数与严重程度来预设报警管理规则，根据轻重缓急将问题逐级通过手机推送给管理人员，确保管理人员按需干预。

第五类：联动绩效。将问题浮现、举措闭环等行为结果指标纳入管理人员的考核评价体系，推动管理人员改变行为。

案例一：赋能一线决策，显著改善业绩

中国某钢铁企业耗时三年推行精益转型，在全面实施业绩管理体系后，业绩得到显著改善，如产量提升 13%、成本下降 9%。这进一步激励了其对炼钢厂的转炉与连铸车间试点数字化业绩体系。

基于良好的精益基础，该企业数字化业绩系统试点从设计到落地仅仅用了三个月的时间。数字化业绩管理流程实施之后，该分厂超过 30 名一线管理人员与 70 名员工提升了知识与能力，并且确保所有班组都遵循同一套 KPI（关键指标）进行班组小结。在这套系统实施三个月后，转炉的冶炼周期缩短了 7%，产量提升了 5%，不到半年时间就收回了投资成本。从炼钢车间业绩数字化的成功试点起步，该企业逐步打造了一套数字化业绩管理系统，可保障从分厂到班组都能及时有效赋能一线决策，并启动了规模化推广工作（图 3）。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33954

